

เจ้านายที่ดี

นำเสนอเมื่อ : 23 เม.ย. 2552



1. ทุกอย่างอยู่ที่ความสัมพันธ์

คุณไม่สามารถฝีกใครได้ ถ้าคุณไม่ใช้เวลาในการสร้างความสัมพันธ์กับเขาดังนั้นใช้เวลาทุกวันเพื่อให้ทราบว่า สมาชิกในทีมเขาชอบอะไร ไม่ชอบอะไรในงานที่ทำ อะไรที่ทำให้เขารู้สึกเสียหน้า อะไรที่ทำให้ดีใจเมื่อได้รับเป็นรางวัล หรือ ความสนใจส่วนตัวนอกเหนือจากงาน และต้องให้เขารู้จักคุณ “เชื่อสิ เวลาที่คุณใช้ไป ให้ผลตอบแทนคุ้มค่าแน่นอน” Frankel บอก

2. ปฏิบัติตามกฎ 7:1 เสมอ

“คุณต้องแสดงการตอบรับ(feedback) ด้านบวก 7 อย่าง สำหรับการพัฒนาการที่ดีขึ้น 1 อย่างเสมอ เพื่อให้ไม่มีใครมองว่าคุณเป็นนักวิจารณ์จอมโหด” Frankel กล่าว
“เป็นการทำให้คนทำงานได้ดีและคอยเสริมด้วยคำชม ถึงแม้เขาจะทำงานที่ได้รับค่าจ้างก็ตาม”

3. ชัดเจนในเรื่องความคาดหวังของเราเสมอ

เมื่อคุณมอบหมายงาน ถกเรื่องกำหนดเวลา ผลลัพธ์ และวิธีวัดผลสำเร็จให้ชัดเจน อย่าคาดหวังให้ทีมของคุณเป็นนักอ่านใจ

4. พุด เมื่อคุณเห็นพฤติกรรมที่สามารถพัฒนาได้

Frankel ให้ข้อสังเกตว่า โศขของลีกกีฬาต่างๆ ไม่ร่อนจนกระทั่งหมดฤดูกาลแข่งขัน หรือแม้แต่หมดเกมที่กำลังแข่งขัน แล้วคอยให้คำแนะนำ “พวกเขาให้คำแนะนำหลังเล่นหรือเมื่อลูกเขาประตู” เธอกล่าว “ถ้าคุณให้คำแนะนำสม่ำเสมอ และอย่างต่อเนื่อง คำวิจารณ์เหล่านั้นจะกลายเป็นแบบแผนสร้างมืออาชีพ”

5. ผีคนในสนามแข่ง

“ที่ทำงานคือ สนามแข่งที่มีกฎ กติกา และยุทธวิธี งานของคุณคือทำให้มั่นใจได้ว่าทุกคนอยู่ในสนามแข่งไม่ใช่อยู่นอกเส้น” Frankel กล่าว

เช่น พนักงานคนหนึ่ง ใช้เวลามากในการแก้ปัญหาเทคนิคให้ลูกค้า แต่กลับไม่ค่อยปิดการขาย คุณต้องเตือนสติเขาว่า ถึงแม้อายุแก้ปัญหาเป็นเรื่องสำคัญ แต่เป้าหมายสูงสุดของเราคือการขายสินค้า พร้อมแนะนำเทคนิคบางอย่างให้เขาปิดการขาย หรือกระตุ้นให้เขาลองไปออกตลาดกับเพื่อนร่วมทีมที่ขายเก่ง เพื่อเรียนรู้ว่าเขาทำงานกันอย่างไร

ประเด็นคือ เฟื่องความสนใจไปในการช่วยให้แต่ละคนประสบความสำเร็จ” Frankel ว่า

6. ให้ความสนใจทั้งทักษะเบาและหนัก

เราทุกคนเคยยืนกุมมือนอบน้อมมาแล้วทั้งสิ้น ขณะที่ทีมงานที่พลาดเรื่อง อาจจะยืนจังก่าอย่างหนักการเมือง การเป็นโค้ชที่ดีต้องเอยถึงเรื่องเหล่านี้บ้าง

“หลายครั้งที่ผู้จัดการลังเลใจที่จะแนะนำพนักงาน ซึ่งเก่งเกินไป อ่อนเกินไป หรือไม่รู้จักรักแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เพราะเขาคิดความมั่นใจไม่ใช่สาระสำคัญที่จะพูดถึง” Frankel ตั้งข้อสังเกต “แต่ความสำเร็จของทีมงานเกิดขึ้นได้ ต้องมาจากอะไรที่ครบถ้วนมากกว่าเรื่องงานอย่างเดียว”

7. เป็นผู้นำที่คอยรับใช้

กูรูด้านการบริหาร Robert Greenleaf ให้คำนิยาม”การนำแบบผู้รับใช้”ว่า ผู้นำหรือครูฝึกต้องรับใช้ทีมงาน เพื่อให้ทีมงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าทีมงานไม่ได้ช่วยคุณอย่างที่คุณอยากได้ คำถามที่ต้องถามตัวเองคือ เราเองรับใช้พวกเขาได้ดีขนาดไหน

8. เตรียมตัวสำหรับการฝึกสอนทุกครั้ง

เมื่อถึงเวลาสอน เตรียมให้พร้อม คิดล่วงหน้าว่าจะพูดอะไร ถ้าต้องวิจารณ์ ลองพูดว่า “เมื่อไรที่คุณรู้สึกติดขัด ขอให้คิดว่า จะทำอะไรที่แตกต่างออกไปได้บ้าง” มันไม่ได้ตัดสินใครว่าถูกผิด แต่ช่วยทำให้เขากลับไปอยู่ในภาคสนาม และช่วยให้เขาทำงานได้ผลลัพธ์ออกมาดีที่สุด

✘ **เจ้านายในฝัน**

1. ความรู้ความสามารถ

เป็นประเด็นหลักที่ลูกน้องมักจับตามองและตั้งคำถามว่าลูกพี่มีความรู้ระดับใด จบที่ไหน ด้านใด เพราะใบปริญญาจะเป็นสิ่งรับประกันความรู้เป็นด่านแรกนั่นเอง จากนั้นจึงมองเรื่องของความสามารถ ประสบการณ์ว่ามีมากกว่าลูกน้องหรือไม่ การพูดการแสดงความคิดเห็น การสั่งและมอบหมายงาน การแก้ปัญหา ความคล่องแคล่ว ความเชี่ยวชาญในสายงาน

2. ให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างน้อยแค่ไหน

คำว่าสนใจ หมายถึง การดูแลทุกข์สุข การเอาใจใส่ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว สิ่งที่สำคัญและลูกน้องต้องการคือการเอาใจของเจ้านาย การลดตัวลงมาทำความเข้าใจ มิฉะนั้นจะเกิดช่องว่างระหว่างลูกน้องและเจ้านาย เพราะลูกน้องไม่กล้าเข้าไปหาเจ้านายก่อนแน่นอน ดังนั้นเจ้านายที่ดีต้องรู้จักทักทาย ถามชื่อ ตำแหน่งและทักทายด้วยคำง่าย ๆ เช่น สวัสดี เป็นอย่างไร สบายดีไหม ลูกเขาเรียนหรือยัง เปิดเรียนหรือยัง เป็นต้น

3. เจ้านายมีความจริงใจหรือไม่

ความจริงใจคือความเมตตา กรุณา ความเอื้ออาทร ความปรารถนาดีด้วยความจริงใจ ซึ่งความจริงใจนั้นจะแสดงออกด้วยสีหน้า แววตาและการกระทำที่ไม่สามารถเสแสร้งได้ ดังนั้นเจ้านายที่ดีต้องมีความจริงใจและแสดงถึงความจริงใจนั้นให้ปรากฏด้วย

4. ต้องมีความยุติธรรม

สิ่งที่ลูกน้องแทบจะทุกองค์กรไม่ชอบมากที่สุด คือ ความลำเอียง ความไม่เสมอภาค ความไม่เป็นธรรม ฉะนั้น เจ้านายที่ดีต้องระมัดระวังในการสร้างความชอบธรรม สร้างความเป็นธรรมในที่ทำงานและการวัดผลปฏิบัติงาน การให้รางวัลและความดีความชอบ รวมทั้งลงโทษเมื่อกระทำผิดอย่างยุติธรรม ซึ่งบางครั้งความยุติธรรมอาจขึ้นอยู่กับความพอใจของคนส่วนใหญ่ เจ้านายก็ต้องใช้หลักความพอใจของคนส่วนใหญ่เพื่อสร้างความยุติธรรมเช่นกัน

5. มีความประพฤติดีมีศีลธรรมหรือไม่

นอกจากความรู้ความสามารถแล้ว ความประพฤติส่วนตัวที่ดีของเจ้านายก็เป็นสิ่งที่คาดหวังจากลูกน้องด้วยเช่นกัน เจ้านายที่มีความประพฤติดีอยู่ในธรรมนองคลองธรรมก็จะได้รับความนับถือจากลูกน้อง ในทางตรงกันข้าม เจ้านายที่ประพฤติตนไม่ดี ถึงแม้จะเป็นเรื่องส่วนตัว เช่น เมาสุรา ก็มักไม่ได้รับการยอมรับนับถือจากลูกน้องเช่นกัน

6. อารมณ์ของเจ้านาย

ลูกน้องมักจะสนใจว่าเจ้านายมีอารมณ์ที่แปรปรวนอารมณ์ดีหรือไม่ดีเพราะจะได้ตั้งรับได้ถูกต้อง โดยเฉพาะเมื่อเจ้านายโกรธหรือไม่พอใจแสดงออกอย่างไรลูกน้องจะได้รับมือหรือหลีกเลี่ยง เพราะอารมณ์ของเจ้านายที่ลูกน้องกลัวและไม่อยากพบที่สุดคือ อารมณ์โกรธนั่นเอง อารมณ์โกรธจะทำให้บรรยากาศในการทำงานเสีย อึดอัด และการที่เจ้านายดูดา หรือพูดจาใสอารมณ์จะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจในการทำงาน และสร้างความเสียใจให้ลูกน้องได้

7. ยอมรับฟังความคิดเห็นมากน้อยแค่ไหน

เจ้านายที่ดี ที่ลูกน้องต้องการคือการเป็นคนใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ถึงแม้ข้อคิดเห็นเหล่านั้นจะแตกต่างจากแนวทางที่เจ้านายคิดก็ตาม เพราะบางครั้งพนักงานระดับล่างจะรู้ปัญหาจากการทำงานที่แท้จริงได้มากกว่าผู้บริหารระดับสูง

8. สั่งงานถูกต้องชัดเจน เข้าใจง่าย

เรื่องของการสั่งงาน ลูกน้องอยากได้เจ้านายที่สั่งงานชัดเจน ไม่คลุมเครือ มีความถูกต้อง เหมาะสม ปฏิบัติได้ และให้เวลาในการทำงานที่เหมาะสม รวมทั้งถ้ามีค่าใช้จ่ายหรือค่าดำเนินการอย่างอื่นเพิ่ม เจ้านายต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในส่วนนั้น ไม่ใช่ให้ลูกน้อง ซึ่งเงินเดือนน้อยอยู่แล้วควักเนื้อหนุไปปะเนื้อข้างอีก



บัญญัติ 10 ประการของการเป็นนาย

การเป็นนาย ถือ เป็นภาระอันยิ่งใหญ่ที่จะต้องสร้างความศรัทธา และนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

ในภารกิจที่ได้ กำหนดไว้ ดังนั้นการเป็นนายจึงต้องปฏิบัติตามอย่างน้อย 10 ประการคือ

1. ยึดมั่นในผลประโยชน์ของส่วนรวม
2. กำหนดวิสัยทัศน์ในการสร้างสรรงาน
3. ตัดสินใจด้วยข้อมูลและเหตุผล โดยไม่หุนเหว แต่รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย
4. ปกครองด้วยระบบคุณธรรม ไม่หลงอำนาจและสำรวจตนเอง
5. ไม่ปกป้องคนผิด แต่ให้ออกาสคนที่แก้ไขได้
6. ส่งเสริมและสนับสนุนคนดีที่มีความสามารถ
7. ปฏิบัติตนเป็นกันเอง เรียบง่ายและเกลียดการประจบสอพลอ
8. เป็นที่พึ่งของลูกน้องในทุกเรื่อง
9. เป็นที่ไว้วางใจของนายที่ีระดับสูง
10. เป็นจุดศูนย์รวมขององค์กร